

EVALUASI STRATEGI SALURAN DISTRIBUSI PADA NIMCO INDONESIA

Danniel

Budi Suprpto

**Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jalan Babarsari No. 43-44 Yogyakarta**

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi suatu penerapan strategi saluran distribusi yang memicu terciptanya keunggulan bersaing pada perusahaan Nimco Indonesia (Yogyakarta, Indonesia). Penelitian ini menganalisis penerapan strategi saluran distribusi beserta kekuatan dan kelemahannya.

Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif karena penelitian membutuhkan data yang mendalam. Teknik pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara langsung dan wawancara tidak langsung menggunakan aplikasi *messenger*. Partisipan penelitian ini berjumlah empat orang, dimana tiga orang sebagai pemilik perusahaan dan satu orang sebagai manajer kelas atas perusahaan. Penelitian ini akan melihat relevansi antara strategi dan taktik Nimco Indonesia dengan alternatif strategi yang disarankan oleh peneliti sehingga dapat digunakan sebagai proses evaluasi perusahaan dalam melakukan aktivitas ke depannya.

Kata kunci : strategi saluran distribusi, keunggulan bersaing, industri pakaian

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan atau organisasi sudah seharusnya merumuskan strategi-strategi yang menopang perkembangan. Pemindaian lingkungan internal dan eksternal merupakan langkah awal dalam merumuskan suatu strategi. Mengingat bahwa perusahaan tidak beraktivitas sendirian maka perusahaan pun dituntut untuk bersaing dengan perusahaan lain yang disebut sebagai kompetitor. Persaingan merupakan suatu hal yang memiliki kompleksitas tinggi di dalamnya karena terdapat banyak faktor yang berpengaruh. Maka dari itu pemindaian mengenai lingkungan internal dan eksternal merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan agar perusahaan dapat terus bersaing dan bertahan, atau memenangkan persaingan. Kasali (2014) berpendapat bahwa organisasi yang dapat terus bertahan hidup adalah organisasi yang adaptif.

Strategi yang dirumuskan dan secara langsung merespon faktor peluang dan ancaman akan memicu lahirnya keunggulan kompetitif perusahaan. Sesuai dengan pendapat milik Kasali (2014) organisasi adaptif bahwa aktivitas perusahaan tidak hanya berhenti pada tahap perumusan dan eksekusi strategi, tetapi perusahaan juga disarankan untuk melakukan tahap evaluasi strategi.

Nimco Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha *fashion* atau pakaian jadi yang berbasis di Yogyakarta. Lahir pada tahun 2006 dan terus berkembang menjadi salah satu perusahaan *distribution outlet* ternama di Indonesia. Nimco Indonesia berhasil merumuskan strategi bersaing yang berasal dari pemindaian lingkungan internal dan eksternal. Strategi saluran distribusi dieksekusi dan terus dikembangkan sehingga Nimco Indonesia berhasil memiliki 160 titik distribusi di seluruh Indonesia. Bowersox (2002) berpendapat bahwa perbedaan lokasi antara penjual dan pembeli merupakan kasus yang wajib dihadapi oleh perusahaan. Maka dari itu, suatu proses evaluasi mengenai suatu strategi seharusnya dilakukan demi pengembangan perusahaan di masa depan.

Rumusan Masalah

Pembahasan mengenai evaluasi strategi saluran distribusi pada Nimco Indonesia akan menghadirkan pertanyaan berikut,

Bagaimana Nimco Indonesia menggunakan strategi saluran distribusi dalam menjalankan aktivitas perusahaannya?

Demi terjawabnya pertanyaan di atas, maka pertanyaan penelitian ini akan dirinci sebagai berikut:

1. Mengapa Nimco Indonesia menggunakan strategi saluran distribusi dalam menjalankan aktivitasnya?
2. Bagaimana kekuatan dan kelemahan dari strategi saluran distribusi Nimco Indonesia.

I.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dan manfaat yang dapat diraih adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini akan mengetahui hal-hal yang mendorong Nimco Indonesia menjalankan strategi saluran distribusi. Maka dari itu, penelitian ini akan memberikan manfaat berupa pandangan mengenai faktor-faktor yang terkandung di dalam strategi saluran distribusi, khususnya Nimco Indonesia.

2. Penelitian ini akan mengetahui analisis strategi saluran distribusi Nimco Indonesia menjadi strategi bersaing dalam pasar persaingan. Maka dari itu, penelitian ini akan memberikan evaluasi strategi saluran distribusi Nimco Indonesia.

II. KAJIAN LITERATUR

Strategi Saluran Distribusi

Davies (1977) berpendapat bahwa secara tradisional, saluran distribusi dipandang sebagai integritas vertikal, struktur uni-linear menuju ke pengecer dari proses manufaktur yang bisa dimediasi oleh pembeli grosir. Dawson (1979) kemudian berpendapat bahwa di dalam saluran distribusi terdapat kekuatan hubungan antara agen/pihak yang mengubah tindakan dari produsen dalam memberikan barang/jasa melalui integrasi vertikal, cakupan aktivitas, khususnya pada biaya grosir perantara.

Zhang dan Fu (2010) mengutarakan suatu analisis tentang keberhasilan strategi saluran distribusi milik Komatsu di China. Terdapat beberapa poin penting mengenai strategi saluran distribusi tersebut, yaitu:

1. **Saluran Distribusi Luas**
Komatsu memiliki saluran distribusi yang luas di China sehingga memudahkan tercapainya tujuan yaitu melakukan penetrasi ke segmen pasar yang lebih luas dan mengambil *market share* yang tinggi.
2. **Kondisi Geografis Distributor Memungkinkan**
Komatsu mengatur semua distributor agar tidak saling memperebutkan pasar. Komatsu mengatur semua pasar dari setiap distributornya dengan standar pengukurannya. Hal ini dilakukan untuk menghindari perebutan pasar dan terjadinya konflik antar distributor yang tentunya akan merugikan Komatsu.
3. **Keuntungan Lokasi Distributor**
Komatsu melihat peluang yang dilahirkan oleh distributor di setiap wilayahnya, yaitu distributor di suatu wilayah tentunya lebih memahami kondisi pasar, budaya daerah, dan faktor psikologis. Tentunya faktor-faktor tersebut yang akan menopang strategi pemasaran Komatsu.
4. **Pendekatan Pembinaan dan Pemeliharaan Distributor**
Komatsu menyediakan layanan untuk membina dan mengarahkan manajerial perusahaan distributor. Hal ini dilakukan untuk menopang manajerial dan melakukan *transfer knowledge* dari Komatsu ke perusahaan distributor. Hal ini bertujuan untuk menjaga stabilitas distributor dan meningkatkan kapabilitas distributor.
5. **Mementingkan Komunikasi Distributor**
Komatsu sengaja memberikan layanan komunikasi dalam hal konsultasi dan pemecahan masalah dari setiap distributor. Hal ini dilakukan untuk mendukung dan mengembangkan kondisi distributor sehingga Komatsu pun terbantu karena para distributor merupakan ‘perpanjangan tangan’ dari Komatsu sendiri.

Taktik Saluran Distribusi

Menurut Zhang dan Fu (2010), taktik dalam strategi saluran distribusi yang perlu dieksekusi, yaitu :

Intensitas Saluran Distribusi

Taktik ini berbicara mengenai kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas saluran distribusi suatu perusahaan di dalam pasar. Pendekatan ini bertujuan untuk menghindari persaingan harga dan gangguan pasar. Pada akhirnya, strategi ini akan memicu meningkatkan *market share* suatu perusahaan di dalam pasar.

Kekuatan Bersaing

Porter (1979) menjelaskan mengenai faktor lingkungan yang dapat difungsikan sebagai materi perumusan strategi bersaing. Porter juga mengungkapkan mengenai lima faktor yang membentuk strategi bersaing.



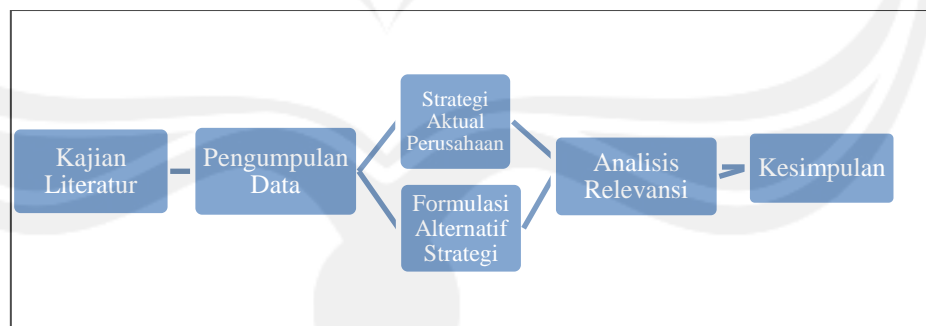
Gambar Lima Faktor Pembentuk Strategi Bersaing

Kelima faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ancaman Kompetitor Baru
2. Daya Tawar Pemasok
3. Daya Tawar Pembeli
4. Ancaman Produk Substitusi
5. Persaingan Kompetitif

Kerangka Kerja Penelitian

Berikut kerangka kerja penelitian mengenai evaluasi strategi saluran distribusi pada Nimco Indonesia



Gambar Kerangka Kerja Penelitian

III. METODE PENELITIAN

Metode Pendekatan Masalah

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus tunggal karena penelitian ini membutuhkan eksplorasi dan pemahaman yang detil mengenai permasalahan yang diangkat (Creswell dalam Kusuma, 2014)

Unit Analisis

Objek Penelitian

Riemer (1977) mengulas mengenai *opportunistic research* bahwa terdapat satu cara yang mudah bagi peneliti untuk mengumpulkan data penelitian. Metode tersebut menyebutkan bahwa peneliti dapat mengambil *setting* penelitian dimana peneliti tergabung di dalamnya. Penelitian ini menggunakan metode *judgement sample*. Peneliti akan secara aktif memilih langsung sampel penelitian yang produktif untuk menjawab pertanyaan penelitian (Marshall : 1996). Maka penelitian ini secara langsung akan memilih sampel sebagai partisipan penelitian yang produktif untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data studi lapangan membantu penelitian mendapatkan data dan informasi sedalam-dalamnya. Demi meningkatkan validitas, data juga perlu didukung oleh dokumen perusahaan, arsip tercatat, observasi langsung, observasi partisipan, dan artefak fisik (Yin dalam Kusuma, 2014). Metode studi lapangan akan melihat permasalahan yang terjadi, kemudian menggali data yang berkaitan, dan menganalisis dalam satu kajian kontekstual. Teknis pengumpulan data dibagi menjadi dua metode, yaitu: wawancara langsung dan wawancara tidak langsung.

Validitas Data

Validasi menggunakan *member checking* akan melibatkan partisipan dalam proses validasi dengan cara memberikan transkrip wawancara agar partisipan dapat membenahi hasil wawancara. Proses ini juga memastikan terjadi bias atau tidak dalam penelitian (Yin dalam Kusuma, 2014).

Triangulasi sumber dilakukan dengan memperoleh informasi dari beberapa sumber untuk meminimalisasi dan memahami bias yang muncul dari orang dengan peran yang berbeda (Yin dalam Kusuma, 2014).

Teknik Analisis Data

Tahap awal dari proses menganalisa data adalah membuat *database* untuk menyimpan salinan informasi yang diberikan oleh partisipan (Wahyuni dalam Kusuma, 2014). Kusuma (2014) berpendapat bahwa Bryan dan Bell (2007) dan Chirico (2008) merekomendasikan penelitian menggunakan setiap sumber data dan setiap partisipan sebagai alat untuk memeriksa satu sama lain. Analisa isi (*content analysis*) akan digunakan dalam penelitian ini untuk menjawab pertanyaan wawancara. Analisa isi didefinisikan sebagai metode riset untuk interpretasi subjektif atas isi data melalui proses klasifikasi sistematis dari pemberian kode dan pengidentifikasian tema atau pola (Wahyuni dalam Kusuma, 2014).

| Analisis Data dan Representasi | Keterangan |
|--|---|
| Pengorganisasian Data | <ol style="list-style-type: none">1. Mengedit transkrip hasil wawancara menggunakan Bahasa Indonesia yang baik dan benar.2. Menguji validitas data menggunakan metode <i>member checking</i>. |
| Membaca dan membuat catatan | <ol style="list-style-type: none">1. Membaca ulang transkrip hasil wawancara dan mencari data yang dapat digunakan untuk mendukung proses analisa data.2. Mencari kesamaan makna data dari keempat partisipan. |
| Mendeskripsikan data menjadi kode dan tema | <ol style="list-style-type: none">1. Menyusun kerangka klasifikasi data menggunakan metode Analisis S.W.O.T. |
| Menginterpretasikan data | <ol style="list-style-type: none">1. Menguji validitas data menggunakan metode triangulasi sumber data, yaitu membandingkan relevansi data antar |

| | |
|--|--|
| | partisipan. 2. Menganalisis data menggunakan metode EFAS, IFAS, SFAS, dan TOWS Matrix. |
| Menampilkan dan memvisualisasikan data | 1. Menganalisis relevansi antara strategi aktual perusahaan dengan alternatif strategi yang dirancang oleh penelitian. 2. Menyimpulkan strategi atau taktik yang relevan bagi perusahaan. |

Tabel Proses Analisis Data

IV. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

1. Eksternal

a. Peluang

ASEAN Free Trade Area (AFTA)

Kebutuhan Pakaian Orang Indonesia Rata-rata 7,5 Kg/Tahun

Tingkat Pengguna Internet di Indonesia Mencapai 82 juta

b. Ancaman

Kompetitor Asing

Kompetitor Lokal dengan Modal Tinggi

Substitusi Sempurna

Aturan Kementerian Perindustrian tentang Standardisasi Pakaian Jadi

2. Internal

a. Kekuatan

Pengalaman Perusahaan

Performa Tinggi Saluran Distribusi

Loyalitas Distributor

Kualitas Produk Terjamin

b. Kelemahan

Sumber Dana Terbatas

Tempo Pembayaran Distributor

Variansi Produk

Analisis Lingkungan

a. External Factors Analysis Summary

| External Factors | Weight | Rating | Weighted Score | Comments |
|---|------------|--------|----------------|--|
| Peluang (Opportunity) | | | | |
| 1. ASEAN Free Trade Area (AFTA) | 0,25 | 2,0 | 0,50 | Birokrasi yang sulit untuk go international dan membutuhkan proses yang cukup lama |
| 2. Kebutuhan Pakaian Orang Indonesia Rata-rata 7,5 Kg/Tahun | 0,15 | 4,5 | 0,675 | Budaya konsumerisme |
| 3. Tingkat Pengguna Internet di Indonesia Mencapai 82 juta | 0,10 | 4,0 | 0,40 | Ketakutan konsumen tentang cyber crime |
| Ancaman (Threats) | | | | |
| 1. Kompetitor Asing | 0,05 | 3,0 | 0,15 | Perbedaan karakteristik pasar |
| 2. Kompetitor Lokal | 0,20 | 4,5 | 0,90 | Kompetitor lokal dengan modal besar |
| 3. Produk Substitusi | 0,10 | 3,0 | 0,30 | Substitusi fungsi |
| 4. Aturan Kementerian Perindustrian | 0,15 | 2,0 | 0,30 | Belum ada kepastian |
| Total Score | 1,0 | | 3,225 | |

b. Internal Factors Analysis Summary

| <i>Internal Factors</i> | <i>Weight</i> | <i>Rating</i> | <i>Weighted Score</i> | <i>Comments</i> |
|---------------------------------|---------------|---------------|-----------------------|---|
| Kekuatan (Strength) | | | | |
| 1. Pengalaman Perusahaan | 0,05 | 2,0 | 0,10 | Nimco Indonesia tergolong perusahaan junior |
| 2. Performa Saluran Distribusi | 0,20 | 4,0 | 0,80 | Performa lima saluran distribusi |
| 3. Loyalitas Distributor | 0,10 | 4,0 | 0,40 | Tingkat kepercayaan distributor |
| 4. Kualitas Tinggi | 0,15 | 2,5 | 0,45 | Quality control dan seleksi vendor |
| Kelemahan (Weakness) | | | | |
| 1. Sumber Dana Terbatas | 0,25 | 3,0 | 0,75 | Sulitnya mencari pinjaman modal atau investor |
| 2. Tempo Pembayaran Distributor | 0,15 | 2,0 | 0,30 | Sulit untuk dinegosiasi ulang |
| 3. Variansi Produk Rendah | 0,10 | 2,5 | 0,25 | Terbatas oleh anggaran produksi |
| Total Score | 1,0 | | 3,05 | |

c. Strategic Factors Analysis Summary

| <i>Strategic Factors</i> | <i>Weight</i> | <i>Rating</i> | <i>Weighted Score</i> | <i>Duration</i> | | | <i>Comments</i> |
|---------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------|-----------------|---------------------|-------------|--|
| | | | | <i>SHORT</i> | <i>INTERMEDIATE</i> | <i>LONG</i> | |
| (S2) Performa Saluran Distribusi | 0,15 | 4,0 | 0,60 | | x | x | Strategi bersaing |
| (S4) Kualitas Tinggi | 0,05 | 2,5 | 0,125 | x | x | | Dapat terus dikembangkan atau dipertahankan |
| (S3) Loyalitas Distributor | 0,10 | 4,0 | 0,40 | | x | x | Proses pendekatan, pembinaan, dan pemeliharaan |
| (W1) Sumber Dana Terbatas | 0,15 | 3,0 | 0,45 | x | x | | Sulitnya mencari dana pinjaman dan investor |
| (W2) Tempo Pembayaran Distributor | 0,10 | 2,0 | 0,20 | | x | x | Sulit untuk negosiasi ulang |
| (O1) ASEAN Free Trade Area | 0,10 | 2,0 | 0,20 | | x | | Mempersiapkan internal |
| (O2) Kebutuhan Pakaian Indonesia | 0,10 | 4,5 | 0,45 | | | x | Budaya konsumerisme |
| (T2) Kompetitor Lokal | 0,10 | 4,5 | 0,45 | x | | | Fokus kepada bagaimana bersaing |
| (T3) Produk Substitusi | 0,10 | 2,0 | 0,20 | | | x | Memanfaatkan dimensi selain dimensi harga |
| (T4) Aturan Kementerian Perindustrian | 0,05 | 3,0 | 0,15 | | x | | Belum ada kepastian |
| Total Score | 1,00 | | 3,225 | | | | |

d. TOWS Matrix

| <div>Internal Factors</div> <div>External Factors</div> | Kekuatan (Strengths) | | Kelemahan (Weakness) | |
|---|--|--|---|--|
| | (S1) Pengalaman Perusahaan (S2) Performa Saluran Distribusi (S3) Loyalitas Distributor (S4) Kualitas Tinggi | | (W1) Sumber Dana Terbatas (W2) Tempo Pembayaran Distributor (W3) Variansi Produk Rendah | |
| Peluang (Opportunity) (O1) ASEAN Free Trade Area (O2) Kebutuhan Pakaian Indonesia (O3) Tingkat Pengguna Internet | SO Strategies 1. (S1+S2+S3+O1+O2) Strategi Saluran Distribusi Luas. 2. (S2+S4+O1+O3) Strategi e-commerce. | | WO Strategies 1. (W1+O1+O3) Mencari investor domestik atau investor asing dengan bantuan situs atau forum bisnis 2. (W2+O1+O2) Mencari distributor baru dengan sistem pembayaran yang lebih menguntungkan. | |
| Ancaman (Threats) (T1) Kompetitor Asing (T2) Kompetitor Lokal (T3) Produk Substitusi (T4) Aturan Kementerian Perindustrian | ST Strategies 1. (S2+S3+T1+T2) Menekankan pada pendekatan, pembinaan, dan pemeliharaan distributor 2. (S1+S4+T1+T2+T3+T4) Mempertahankan kualitas atau meningkatkan kualitas tanpa mempengaruhi faktor lain seperti harga jual. 3. (S1+S4+T1+T2+T3) Meningkatkan nilai merek dan citra merek. 4. (S1+S4+T4) Merancang aturan standar produksi | | WT Strategies 1. (W1+W2+T1+T2) Bersaing menggunakan strategi low cost 2. (W1+W2+W3+T2+T3) Persuasif kepada distributor mengenai pembaharuan tempo pembayaran | |

Berdasarkan analisis data dan pembahasan di atas maka penelitian ini dapat menyuguhkan relevansi strategi aktual Nimco Indonesia dengan formulasi alternatif strategi. Berikut hasilnya

| Strategi Nimco Indonesia: "Intensitas Saluran Distribusi" | Alternatif Strategi yang Disarankan Penelitian | Relevansi |
|--|---|---------------|
| Taktik Nimco Indonesia | | |
| 1. Saluran Distribusi Luas | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan Saluran Distribusi Meluas • Merancang Strategi <i>e-commerce</i> • Mencari distributor baru dengan sistem pembayaran yang lebih menguntungkan | Relevan |
| 2. Kondisi Geografis Distributor | - | Tidak Relevan |
| 3. Keuntungan Lokasi Distributor | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan nilai merek dan citra merek. • Mempertahankan kualitas atau meningkatkan kualitas tanpa mempengaruhi faktor lain seperti harga jual. • Merancang aturan standar produksi | Relevan |
| 4. Pendekatan, Pembinaan, dan Pemeliharaan Distributor | <ul style="list-style-type: none"> • Menekankan pada pendekatan, pembinaan, dan pemeliharaan distributor | Relevan |
| 5. Komunikasi Distributor | - | Tidak Relevan |

V. PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa dari lima taktik Nimco Indonesia terdapat tiga taktik yang memiliki relevansi. Relevansi dilihat berdasarkan persamaan tujuan dan fungsi taktik Nimco Indonesia dengan strategi alternatif yang disarankan oleh peneliti dalam penelitian ini. Berikut taktik Nimco Indonesia yang memiliki relevansi dengan alternatif strategi penelitian ini:

1. Saluran Distribusi Luas
2. Keuntungan Lokasi Distributor
3. Pendekatan, Pembinaan, dan Pemeliharaan Distributor

Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat dua taktik Nimco Indonesia yang tidak relevan dengan alternatif strategi penelitian ini yaitu Kondisi Geografis Distributor dan Komunikasi Distributor.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Nimco Indonesia disarankan untuk terus mengeksekusi ketiga taktik yang relevan dengan alternatif strategi penelitian ini.
2. Nimco Indonesia disarankan untuk selalu mengevaluasi kinerja strategi dan taktik sehingga menciptakan suatu strategi dan taktik yang bersifat adaptif.
3. Nimco Indonesia disarankan untuk lebih peka terhadap isu-isu terkait bidang bisnisnya sehingga dapat memanfaatkan peluang demi meningkatkan kekuatan perusahaan dan mengantisipasi ancaman dari luar demi mengurangi kelemahan perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus tunggal yaitu studi pada Nimco Indonesia sehingga hasil dari penelitian ini mungkin tidak relevan di perusahaan lain.
2. Penelitian ini terbatas pada aktivitas evaluasi strategi dan taktik intensitas saluran distribusi di Nimco Indonesia.
3. Penelitian ini terbatas oleh tidak adanya data penelitian yang mewakili pihak *vendor* Nimco Indonesia.
4. Penelitian ini terbatas oleh jumlah distributor yang berpartisipasi karena tidak bersedianya distributor yang disetujui oleh Nimco Indonesia.

Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis berharap kepada penelitian selanjutnya agar dapat lebih mengembangkan topik penelitian. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah mengembangkan penelitian dengan menghilangkan keterbatasan penelitian secara bertahap. Beberapa contohnya sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti dengan metode *multi-case study* sehingga dapat memberikan analisis perbandingan antara Nimco Indonesia dengan kompetitornya.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menghadirkan konsep formulasi strategi Nimco Indonesia demi mengembangkan perusahaanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ballou, Ronald H. (2007). *The evolution and future of logistics and supply chain management*. *European Business Review*. 19 (4), 332-348.
- Bowersox, Donald J., David J. Closs & M. Bixby Cooper. (2002). *Supply chain logistics management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hannigan, Kevin & John Mangan. (2001). *The role of logistics and supply chain management in determining the competitiveness of a peripheral economy*. *Irish Marketing Review*. 14 (1). 35-42.
- Kasali, Rhenald. (2014). *Let's change*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Kusuma, Gabriella Hanny. (2014). *Transfer pengetahuan antar-generasi pada perusahaan keluarga*. Unpublished magister thesis, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Marshall, Bryan., Peter Cardon, Amit Pondar, & Renee Fontenot. (2013). *Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in is research*. *Journal of Computer Information Systems*. Fall 2013. 11-22.
- Marshall, Martin N. (1996). *Sampling for qualitative research*. Oxford University Press. 13 (6). 522-525.
- Moon, Soo-Young. (2005). *An analysis of global retail strategies: A case of U.S based retailers*. *The Journal of American Academy of Business*. 7 (1). 219-222.
- Myers, Michael D., & Priyono, M.S. Idrus (Eds.). (2009). *Qualitative research in business and Management*. Singapore: Sage Publication Asia-Pasific Pte Ltd.
- Nimco Indonesia. (2015). [Online] Available at www.nimcopoop.com
- Nurhayat, Wiji. (2013). *Kebutuhan pakaian orang Indonesia rata-rata 7,5kg/tahun termasuk batik* [Online] Available at <http://finance.detik.com/read/2013/03/21/173647/2200371/1036/kebutuhan-pakaian-orang-indonesia-rata-rata-75-kg-tahun-termasuk-batik>
- Sekaran, Uma & Roger Bougie. (2013). *Research methods for business: A skill building approach*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Tim Pengelola Website Kemenperin. (2014). *Kemenperin siapkan langkah strategis sektor industri hadapi MEA 2015*. [Online] Available at <http://www.kemenperin.go.id/artikel/9590/Kemenperin-Siapkan-Langkah-Strategis-Sektor-Industri-Hadapi-MEA-2015>
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger. (2012). *Strategic management and business policy 13th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zhang, Sufang & Chenwei Fu. (2010). *On Komatsu strategy of distribution channels in China-Take Komatsu excavators as an example*. *International Journal of Marketing Studies*. 2 (1). 254-257.